

ROZDZIAŁ 7

Wybrane determinanty systemu oceniania pracowników w organizacji

Jarosław Stanisław KARDAS

ORCID: 0000-0003-3038-6859

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych

7.1. Wprowadzenie

System oceniania pracowników jest jednym z najważniejszych systemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji i wydaje się jednym z trudniejszych, jeżeli uwzględni się aspekty: organizacyjny, merytoryczny, kompetencyjny, etyczny. System wskazuje, jakie postawy, zachowania i działania pracowników są akceptowane i oczekiwane przez organizację. W procesie oceny organizacja zyskuje informację o ilościowych i jakościowych efektach pracy, jak również o potencjale pracowników (poziomie ich kompetencji, zdolnościach zawodowych, podatności na rozwój i zmiany). Jednoznacznie można stwierdzić, że wyniki systemu oceniania są głównym źródłem informacji wykorzystywanym w zarządzaniu i znacząco wpływają na kondycję finansową oraz konkurencyjność organizacji.

7.2. Podstawowe cele oceniania pracowników

Z badań wynika, iż przedmiotem oceniania nie powinien być człowiek, lecz te jego cechy i działania, które mają wpływ na efekty pracy zawodowej. W związku z tym ocenianie jest procesem trudnym i długotrwałym, jednocześnie powinno odbywać się cyklicznie i być ukierunkowane na cechy i działania mające wpływ na pracę zawodową. W zależności od potrzeb organizacji, ocenianie przeprowadzane jest w krótszych lub dłuższych odstępach czasowych. Jego głównymi celami są:

1. Dostarczenie informacji na temat ilości i jakości wykonanej pracy oraz o zachodzących procesach pracy;
2. Uzasadnienie decyzji kadrowych, dotyczących: awansu, przesunięcia, degradacji, zwolnienia, nagradzania, karania, obciążenia lub odciążenia obowiązkami zawodowymi;
3. Identyfikacja obecnego i przyszłego potencjału pracownika i możliwości jego wzrostu;
4. Udoskonalenie komunikacji i relacji wewnątrz organizacji oraz z jej otoczeniem.

Oprócz powyżej przedstawionych celów oceniania, w literaturze odnaleźć można kilka ich klasyfikacji. Bliżej praktyki zarządzania wydaje się klasyfikacja celów oceniania zaproponowana przez A. Ludwicińskiego. Autor wymienił trzy kategorie celów, tzn.: korekcyjne, stabilizujące i rozwojowe.

1. „Cele korekcyjne służą do wykrywania błędów i niedociągnięć w pracy ocenianych pracowników, aby można je było eliminować i unikać ich popełnienia w przyszłości. Cel korekcyjny osiągany jest wówczas, gdy zadania dotychczas źle bądź niewystarczająco dobrze wykonywane przez pracowników są, po dokonaniu oceny i przekazaniu jej wyników, przez nich korygowane;
2. Cele stabilizujące służą zachęcaniu ocenianego do kontynuowania tego, co robi dobrze. Utwierdzają one ocenianego w słuszności działań realizowanych poprawnie i bez zarzutu. Dają więc pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, wynikające z wykonywania swojej roli organizacyjnej, zgodne z oczekiwaniami przełożonego;
3. Cele rozwojowe dotyczą wyznaczania przyszłych zadań czy też szerzej – oczekiwań wobec pracownika, które określają niezbędne kompetencje potrzebne w przyszłości, do zdobycia których oceniany pracownik powinien, przy pomocy ze strony firmy, dążyć”¹.

Należy podkreślić, że autor wyżej wymienionych kategorii celów A. Ludwiciński uważa, że pomiędzy wszystkimi trzema kategoriami powinny być zachowane właściwe proporcje. Co to oznacza? Po pierwsze, żaden z celów nie może zdominować innego celu. Po drugie, cele powinny być realizowa-

¹ Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, red. H. Król, A. Ludwiciński, PWN, Warszawa 2006, s. 279-280.

ne jednocześnie, przede wszystkim w czasie bezpośredniej rozmowy oceniającej.

Kolejną praktyczną klasyfikację celów oceniania przedstawił A. Pocztowski. Według autora występują dwie kategorie celów. Pierwszą stanowią cele organizacyjne, które opierają się na gromadzeniu danych wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji kadrowych, dotyczących np.: przyjęć do pracy, szkoleń pracowników, ścieżki kariery, motywowania finansowego i pozafinansowego, nagradzania i karania, przesunięć i zwolnień pracowników. Drugą kategorię celów oceniania stanowią cele psychospołeczne. Cele z niniejszej kategorii zależne są od procesu kształtowania postaw i zachowań pracowników, w tym systematycznego informowania o osiągnięciach, niepowodzeniach i możliwościach rozwoju zawodowego. Często pracownicy oczekują od pracodawcy, że ich zaangażowanie i postawy zostaną docenione i pozytywnie wpłyną na ich przyszłość zawodową, którą utożsamiają głównie z karierą i awansem w organizacji (tabela 1).

Podczas badań przeprowadzonych w 2018 roku na grupie 152 respondentów prawie 60% osób wyraziło opinię, że ich udział w projektowaniu własnego rozwoju powinien być aktywny i w tym upatrują możliwości rozwojowe w organizacji (tabela 2). Niepokojąca jest zaobserwowana w badaniach deklaracja 22,37% respondentów, że nie mają zdania na temat projektowania własnego rozwoju. W dobie tak silnej konkurencji na rynku zasobów ludzkich taka deklaracja jest niepokojąca. Można przypuszczać, że grupa tak zadeklarowanych osób jeszcze nie planuje kariery, ale mając na względzie rosnące potrzeby organizacji w zakresie wysoko kwalifikowanych kadr, dostosowywania do ciągłych zmian, organizacje nawet już w fazie doboru na stanowiska pracy wymagają od pracowników sprecyzowanych oczekiwań rozwojowych, które podlegają ocenie (w kategorii wspomnianych psychospołecznych celów oceniania). Często potwierdza się psychospołeczna reguła: zaangażowanie i postawy pracownika są dostrzegane przez przełożonych i mają wpływ na jego rozwój, w efekcie organizacja utrzymuje wysoki poziom osiągnięć pracowników, ponadto przyciąga pracowników efektywnych, a odrzuca osoby o niezadowolających osiągnięciach.

Tabela 1. Najczęściej wymieniane określenia charakteryzujące rozwój zawodowy pracownika

Najczęściej wymieniane określenia charakteryzujące rozwój zawodowy pracownika			
Kobiety pracujące	Kobiety niepracujące	Mężczyźni pracujący	Mężczyźni niepracujący
100% wskazań			
kariera awans	kariera awans	kariera awans	kariera awans
Pozostałe wskazania			
Przeżył planowane kroki rozwojowe, transparentność. Zdobycie doświadczenia, pogłębianie wiedzy poprzez kursy, szkolenia. Poszerzenie horyzontów zawodowych. Dążenie do podwyższania kwalifikacji. Praca = Pasja. Droga samorozwoju i poszukiwania nowych rozwiązań kariery, planowanie. Nabywanie nowych umiejętności. Dążenie do doskonałości.	Jawność awansowania. Organizowanie szkoleń, warsztatów. Poszukiwanie szkoleń, zaangażowanie w pracę, także w domu. Częste zmiany zawodowe. Stawianie sobie coraz większych celów zawodowych. Ciągłe szkolenia, które pomagają karierze. Zapewnienie przez pracodawcę warunków rozwoju. Umiejętność odnalezienia się w pracy grupowej, jak i samodzielnej.	Podnoszenie kwalifikacji poprzez kursy i szkolenia. Ciągłe, planowe doskonalenie. Dążenie do celu zawodowego. Rozwój umiejętności, eliminacja słabych stron i planowe dążenie do celu. Szlifowanie do perfekcji kompetencji.	Bycie przygotowanym na nadchodzące wyzwania, nowe kierunki w branży. Ciągłe podnoszenie kwalifikacji. Rozwój kompetencji i samodoskonalenie. Zdobycie nowych kompetencji. Firma powinna umożliwić dalszy rozwój, zapewnić szkolenia, planować.

Źródło: J.S. Kardas, *Dedykowany program rozwoju (DPR) pracowników w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 119 (46) 2018, s. 5-18

Tabela 2. Udział w projektowaniu własnego rozwoju

Odpowiedź na pytanie: <i>Jaki powinien być Twój udział w projektowaniu własnego rozwoju?</i>			
Udział w projektowaniu własnego rozwoju	Respondenci pracujący	Respondenci niepracujący	Razem
Aktywny udział	52 (34,21%)	38 (25%)	90 (59,21%)
Bierny udział	12 (7,89%)	16 (10,53%)	28 (18,42%)
Nie mam zdania	7 (4,61%)	27 (17,76%)	34 (22,37%)

Źródło: Badania własne, N=152 (100%), październik 2018 r.

Można zgodzić się z opinią H. Steinmanna i G. Schreyögg, że ocenianie osób świadczących pracę występuje praktycznie we wszystkich fazach procesu pracy, czyli w układzie wejście – działanie – wyjście. W fazie wejścia przedmiotem oceny są najczęściej cechy osób świadczących pracę, w fazie działania (wykonywania pracy) – przede wszystkim zachowania, a w fazie wyjścia efekty pracy².

W ramach funkcji personalnej, ocenianie dotyczy wielu obszarów. Wśród najważniejszych należałoby wymienić:

1. Obszar świadczenia pracy, tj.: ilość i jakość wykonanej pracy, sprawność pracy, planowanie i organizacja pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy, terminowość wykonania pracy;
2. Obszar rozwoju, tj.: potencjał pracownika, podwyższanie kwalifikacji zawodowych, ścieżka kariery zawodowej;
3. Obszar stosunków pracy, tj.: kultura pracy, relacje, współpraca, etyka pracy.

Ocenianie nie powinno odbywać się w sposób przypadkowy. Proces ten powinien przebiegać w sposób zaplanowany, uporządkowany, wewnętrznie zorganizowany i opierać się na przemyślanych, obiektywnych kryteriach. Chcąc wprowadzić system oceniania w organizacji, należałoby odpowiedzieć sobie na pytania³: Dlaczego oceniamy? Co i kogo oceniamy? Kto ocenia? Jak i kiedy oceniamy?

Uzyskane odpowiedzi dają asumpt do właściwego zaprojektowania systemu oceny i wdrożenia go w procesy organizacji. Cykl składa się z trzech etapów:

1. Zaprojektowanie systemu oceniania, czyli: określenie celów oceniania z gruntownym uzasadnieniem potrzeby oceny, ustalenie zasad i kryteriów oceniania, ustalenie jednolitych procedur obowiązujących całą organizację;
2. Określenie sposobów i czasu wdrożenia systemu oceniania, czyli: opracowanie metod działania i organizacji procesu, systemu procedur, wskazanie terminów i odpowiedzialnych za proces;

² H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Wrocław 1992, s. 376.

³ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 227-228.

3. Przeprowadzenie oceniania, analiza wyników i ich wykorzystanie w kierunku korekty lub udoskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Należy zaznaczyć, że system oceniania pracowników jest głównym i często wykorzystywanym narzędziem polityki motywacyjnej organizacji. Wiele przedsiębiorstw, instytucji państwowych, nawet organizacji społecznych stosuje już sformalizowany system oceniania. Natomiast niesformalizowane systemy oceniania są rzadziej stosowane i generalnie niezalecane w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Potwierdzeniem stawianej tezy są opinie respondentów biorących udział w badaniach przeprowadzonych przez T. Dresslera w Stanach Zjednoczonych Ameryki, w których ponad 90% przedsiębiorstw określiło, że u nich funkcjonuje okresowy system oceny pracowników⁴. Natomiast w ogólnopolskich badaniach, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach (2000 r.), posiadanie sformalizowanych procedur oceniania efektów pracy deklarowało 62% badanych firm, przy czym odsetek ten był najwyższy w grupie największych przedsiębiorstw, zatrudniających ponad 2000 osób, stanowił on 79%, oraz wśród spółek z udziałem kapitału zagranicznego (73%)⁵. Z powyższych badań wynika, że system oceny pracowników prawie powszechnie jest stosowany w większości przedsiębiorstw. Jednak sama istota oceny jako instrumentu zarządzania jest nierzadko krytykowana zarówno przez teoretyków problemu, jak i praktyków biznesu. Można spotkać w organizacjach systemy, które są jedynie obowiązkową formalnością, ale nie wywierają wpływu na decyzje kadrowe. Dlatego też coraz częściej, szczególnie na świecie, zauważa się tendencję do odformalizowywania systemów oceniania pracowników na korzyść podejścia indywidualnego, mocno uzależnionego od strategii ogólnej przedsiębiorstwa i indywidualizacji metod oceniania. Dopasowany do strategii system oceniania jest w stanie znacząco wesprzeć organizację w realizacji jej celów strategicznych poprzez:

- zdefiniowanie problemów i utrudnień,
- wskazanie wad i zalet stosowanych rozwiązań;
- zlokalizowanie źródeł niepowodzeń;

⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 12.

⁵ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 229.

- nadanie ważności i pilności w wykonaniu zadań;
- rozpoznanie potencjału pracy, oczekiwań i potrzeb kompetencyjnych;
- wskazanie luk kompetencyjnych, w konsekwencji potrzeb podwyższania kwalifikacji zawodowych pracowników;
- wsparcie w podjęciu decyzji kadrowych.

7.3. Główne zasady i warunki systemu oceniania

Należy zaznaczyć, że właściwie skonstruowany system oceniania nie tylko znacząco wspiera organizację, ale również pracowników tej organizacji. Pracownik otrzymuje informacje o kryteriach oceniania jego pracy, normach i standardach oraz wskazówki i zalecenia dotyczące jego efektywności i rozwoju.

Skuteczny system oceniania powinien się wyróżniać następującymi cechami⁶:

- mieć jasno sformułowany cel, tzn. przed przystąpieniem do oceniania należy rozstrzygnąć, do czego zostaną wykorzystane wyniki oceniania;
- kryteria i techniki oceniania powinny być starannie dobrane pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów oraz prostoty posługiwania się nimi;
- obejmować wszystkich pracowników zatrudnionych w organizacji;
- być znany i akceptowany w środowisku pracowniczym;
- uwzględniać specyfikę danej organizacji, jej wielkość i rodzaj prowadzonej działalności.

Ponadto skuteczny system oceniania powinien być skonstruowany wg następujących zasad:

- celowości;
- użyteczności;
- rzetelności;
- obiektywizmu;
- niezależności;
- konkretności;

⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 228-229.

- jednoznaczności;
- prostoty;
- systematyczności;
- ciągłości;
- jednolitości;
- elastyczności;
- jawności – transparentności.

Projektując rozwiązania w systemie oceniania, nie można pominąć determinantów sposobu oceniania. Można do nich zaliczyć:⁷

- rodzaj działalności, wielkość organizacji oraz poziom wymagań. Należy pamiętać o trzech regułach: pierwsza – im bardziej złożona struktura organizacji, tym trudniej zaprojektować spójny system oceniania; druga – przy małej liczbie pracowników, sformalizowany system oceniania byłby zbędnym działaniem biurokratycznym; trzecia – w przedsiębiorstwie produkcyjnym, w instytucji naukowej czy w firmie reklamowej kryteria oraz cele, techniki i zasady oceny będą zupełnie inne;
- cele strategiczne organizacji;
- styl zarządzania (autokratyczny, demokratyczny, nieingerujący/bierny/liberalny);
- kompetencje i autorytet oceniających;
- wiek pracowników (fazy życia zawodowego).

System oceniania pracowników z dużym prawdopodobieństwem będzie miał większą efektywność i akceptację obu stron procesu oceny (ocenianego i oceniającego), gdy przestrzegane będą zasady skuteczności, zarówno na etapie konstruowania, jak i ich wdrażania.

Reasumując można stwierdzić, że poprawnie przeprowadzony proces oceniania pracowników wymaga spełnienia podstawowych warunków⁸:

- ustalenia celów oceniania;
- określenia racjonalnych zasad oceniania;

⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 26-45.

⁸ L. Koziół, J. Kopeć, A. Piechnik-Kurdziel, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000, s. 126-127.

- wyboru podmiotów oceniających;
- ustalenia kryteriów oceniania zgodnie z ustalonymi celami organizacji;
- wyboru odpowiedniej metody oceniania;
- ustalenia sposobu przekazania rezultatów oceniania;
- wykorzystania informacji z procesu oceniania w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Oprócz powyżej przedstawionych warunków, dodatkowo należy określić charakter danej oceny, tj. czy ocena ma charakter sytuacyjny, ciągły, powtarzalny, czy incydentalny. W praktyce organizacji najczęściej używanym systemem oceniania jest system oceny okresowej (zwany formalnym). Ocena okresowa jest oceną formalną, dokonywaną raz na jakiś czas. W zależności od organizacji najczęściej raz na rok lub na dwa lata. Ten rodzaj oceny ma utrwalony, kompleksowy i powtarzalny charakter, obejmuje całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, ponadto zawiera oceny jego umiejętności i postaw wobec pracy. Ocenianie okresowe ma głównie za zadanie porównanie zachowań i działań pracowników z normami i wzorcami obowiązującymi w organizacji. Praktycznie w każdej organizacji funkcjonują bardziej lub mniej rozbudowane narzędzia oceniania okresowego pracowników, nazywane np.: Kwestionariuszem oceny okresowej, Ankietą osiągnięć, Arkuszem opinii okresowej, Arkuszem oceny.

Kolejnym systemem oceny jest system oceny bieżącej, najczęściej ma on charakter nieformalny. Ocenianie dokonywane jest przez przełożonego w ramach zarządzania operatywnego, stosownie do zaistniałych potrzeb, które zazwyczaj nie podlegają planowaniu. Tego typu ocenianie ma charakter sytuacyjny i ciągły. Przykładowo, ocena bieżąca służy wytypowaniu składu członków zespołu zadaniowego i kierownika zespołu. Członkowie zespołu powinni wyróżniać się określonym poziomem wiedzy i umiejętności, twórczym podejściem do rozwiązywania problemów, a także charakteryzować się dyspozycyjnością poza normalnymi godzinami pracy, zaś kierownik dodatkowo kompetencjami z zakresu zarządzania zespołami zadaniowymi⁹.

⁹ Por. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji...*, op. cit., s. 275-276.

7.4. Wybrane kryteria oceniania efektywności pracy pracowników

Podstawowym determinantem oceniania pracowników jest ustalenie właściwych kryteriów oceniania. Aby spełnić ten warunek, w pierwszej kolejności należy odpowiedzieć na pytania: Czy ocenianie jest niezbędne? Cemu ocenianie służy i na jakim etapie pracy jest wykonywane? Zgodnie z udzielonymi odpowiedziami, dopasowuje się kryteria oceniania, przestrzegając wspomnianych zasad, dotyczących konstruowania skutecznego systemu oceniania.

Dobór kryteriów w dużej mierze jest uzależniony od zadań podlegających ocenie. Jeżeli kryteria oceny pracownika nie są przydatne w realizacji ustalonego zadania lub też zadanie nie jest jasno sprecyzowane, to takie postępowanie i stworzony system oceniania nie jest efektywny i może niekiedy przynieść więcej szkody niż pożytku¹⁰.

Ogół możliwych do zastosowania kryteriów oceniania można podzielić na trzy główne grupy: kryteria kompetencyjne (w literaturze spotyka się także kryteria kwalifikacyjne i osobowościowe), efektywnościowe, behawioralne¹¹.

Kryteria kompetencyjne obejmują elementy kwalifikacyjne (wykształcenie, umiejętności, postawy) oraz osobowościowe, tj. cechy pracownika wpływające na jego efektywność w pracy (np. kreatywność, komunikatywność, opanowanie, odpowiedzialność, asertywność). Ten rodzaj kryteriów jest szczególnie wykorzystywany przy doborze pracowników, szkoleniach, awansach, przeniesieniach, redukcji.

Kolejne kryteria – efektywnościowe – obejmują wyniki pracy pracownika lub zespołu pracowników lub nawet całej organizacji. Dotyczą wyników pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym. Określenie tych kryteriów wymaga dobrej znajomości specyfiki pracy na ocenianym stanowisku lub też dobrej znajomości zadań przydzielonych ocenianemu zespołowi pracownicemu. Wśród najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych oceniania należy wymienić: ilość i wartość wykonanej pracy,

¹⁰ *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, A. Szalkowski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 100-101.

¹¹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 231.

jakość, terminowość, nakłady, oszczędności w zasobach i czasie, zyski (wartość dodana).

Kryteria behawioralne służą natomiast do oceniania zachowań pracowników lub zespołów. Wśród nich należy wymienić: zaangażowanie, terminowość, dyspozycyjność, profesjonalizm, lojalność, kulturę relacji, samodzielność, gotowość do zmian.

Tabela 3. Przykładowe kryteria oceniania pracowników

Nazwa grupy kryteriów		Wymiar kryteriów	Przykłady elementów do oceny
Kryteria kompetencyjne	Kryteria osobowościowe	Indywidualny	Kreatywność, komunikatywność, opanowanie, odpowiedzialność, asertywność, pewność siebie, dokładność
	Kryteria kwalifikacyjne	Indywidualny	Wykształcenie, wiedza fachowa, umiejętności zawodowe, postawy
Kryteria behawioralne		Indywidualny	Zaangażowanie, terminowość, systematyczność, dyspozycyjność, profesjonalizm, lojalność, kultura relacji, samodzielność, wytrwałość, staranność, gotowość do zmian
		Zespołowy	Umiejętność budowania zespołów, umiejętność komunikacji, umiejętność rozwiązywania konfliktów, dbałość o rozwój pracowników
Kryteria efektywnościowe		Indywidualny	Ilość i wartość wykonanej pracy, jakość pracy, terminowość, nakłady pracy i zasobów, oszczędności w zasobach i czasie, zyski (wartość dodana)
		Zespołowy	Jak wyżej, lecz w odniesieniu do zadań realizowanych w zespole
		Organizacyjny	Jak wyżej, lecz na poziomie całej organizacji

Źródło: Opracowano na podstawie: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 231-333; R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 61.

Warto w tym miejscu dodać, że w procesach analizy pracy zastosowanie mają różne rodzaje kryteriów oceny. Do kryteriów najczęściej wymienianych i stosowanych w praktyce zarządzania kadrami należą:

1. Sformalizowane i niesformalizowane;
2. Mierzalne (ilościowe) i niemierzalne (jakościowe);
3. Pozytywne i negatywne;
4. Specyficzne.

Charakterystyki rodzajów kryteriów oceny kandydatów do pracy i pracowników przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Kryteria oceny pracowników i kandydatów do pracy

Rodzaje kryteriów oceny kandydatów	Opis kryteriów
Kryteria ogólne	Cechy ogólne, typu: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wiek, lata pracy w zawodzie.
Kryteria sformalizowane	Cechy, które kandydat potwierdza dokumentem, tj.: wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, stan cywilny, stan zdrowia, znajomość języka obcego, znajomość oprogramowania.
Kryteria niesformalizowane	Cechy, których kandydat nie jest w stanie potwierdzić dokumentem, tj.: cechy osobowościowe, poziom intelektualny i umiejętnościowy, predyspozycje, postawy.
Kryteria mierzalne (ilościowe)	Cechy, które kandydat potwierdza dokumentem i są do zmierzenia, tj.: poziom wykształcenia, stopień specjalizacji, staż pracy w latach, liczba patentów, liczba publikacji, liczba wdrożeń.
Kryteria niemierzalne (jakościowe)	Cechy, których nie jesteśmy w stanie zmierzyć, tj.: optymizm lub pesymizm, uległość lub odporność na naciski, egoizm lub altruizm, asertywność lub brak asertywności, konfliktowość lub bezkonfliktowość.
Kryteria pozytywne	Cechy, których oczekuje się od kandydata, np. kilkuletnia praktyka, kilkuletnie doświadczenie zawodowe, kilka staży zawodowych, znajomość języka angielskiego.
Kryteria negatywne	Cechy, które wykluczają kandydata, np. wady postawy (do zawodu policjanta), wady błędnika (do zawodu pilota), słaby wzrok (do zawodu kierowcy), wady słuchu (do telepracy).
Kryteria specyficzne	Cechy specyficzne, które ma posiadać kandydat, np. wyczucie zapachu, wyczucie smaków, bezwzględny słuch, bardzo dobry wzrok.

Źródło: J.S. Kardas, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, J.S. Kardas i M. Wójcik-Augustyniak (red.), wydanie II, Difin, Warszawa 2017, s. 452

7.5. Wady i zalety najczęściej stosowanych metod oceniania pracowników

Aby dobrać metodę oceniania pracowników, należy przede wszystkim ustalić standardy wyników i poziom efektów uznanych przez organizację za istotne. Drugim krokiem jest dobór metody oceniania, która powinna odpowiadać określonym wcześniej celom oceny. W praktyce oprócz dokładności i rzetelności oceny, dużą wagę przywiązuje się do kosztów zaprojektowania i zastosowania metody. Trzecim krokiem jest wybór osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie oceny. Kolejnym, czwartym krokiem, jest wyszkolenie osób oceniających, czyli kompleksowe i profesjonalne ich przygotowanie do procesu oceniania. Po przeprowadzeniu oceniania następuje feedback, omawiane są wyniki całego procesu i wyciągane są wnioski na przyszłość, także w celu udoskonalenia metod oceny i dostosowania systemu do wymagań organizacji.

Chcąc wprowadzić w organizacji system oceniania pracowników, należy zdecydować, która z metod będzie adekwatna do oczekiwanych efektów. Każda z nich ma wady i zalety. Wybierając metodę właściwą dla naszej organizacji, należy kierować się czynnikami determinującymi sposób oceniania. Metody można podzielić na dwie grupy: absolutne i relatywne. Podstawowe założenia oraz zalety i wady najczęściej stosowanych w organizacjach metod oceniania pracowników przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Założenia oraz zalety i wady wybranych metod oceniania pracowników

Rodzaj metody oceniania		Założenia metody oceniania	Zalety metody oceniania	Wady metody oceniania
1. Metody absolutne	Zarządzanie przez cele	Przełożony i podwładny wspólnie ustalają cele na uzgodniony czas, następnie po upływie czasu wspólnie oceniają stopień ich realizacji.	Pracownik na zasadach partnerstwa aktywnie uczestniczy w procesie oceny. Występuje stały kontakt ocenianego z ocenającym. Ocenianie za to, co wcześniej wspólnie ustalono, ocenie podlega wynik pracy. Oceniany częściej w całości aprobeuje wynik oceny.	Wymaga wysokiego poziomu kompetencji od ocenianych i ocenających. Cele często są ogólnikowe, mało dokładne.
	Testy wyboru	Konstruuje się kilka lub kilkanaście pytań, do każdego z nich przyporządkowany jest zestaw odpowiedzi. Zadaniem ocenającego jest wybór najbardziej właściwej odpowiedzi, która charakteryzuje zachowania lub cechy ocenianego pracownika.	Prosta w zastosowaniu, gdyż nie wymaga specjalnego przygotowania się do wykonania oceny.	Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu meritum oceny i techniki konstruowania testów. Brak w teście propozycji zestawu odpowiedzi, adekwatnych do obecnego zachowania ocenianego.
	Zwykły zapis	Zapisanie przez przełożonego, np. elektronicznie lub na karcie, efektów pracy osiąganych przez ocenianego pracownika. Zapis dokonywany jest w ustalonych odstępach czasu.	Może być stosowana w dowolnym czasie i formie. Daje możliwości wielostronnego opisu i uzasadnienia oceny.	Ograniczona możliwość porównań. Ocenający powinni posiadać kompetencje w zakresie oceniania i opisu oceny.

1. Metody absolutne	Assessment Center (AC) – Centrum Oceny	Stosowana jest na ogół wobec zewnętrznych kandydatów (potencjalnych pracowników) i służy sprawdzeniu ich kompetencji pod kątem stopnia dopasowania do stanowiska lub do już istniejącego zespołu lub do identyfikacji największego potencjału spośród grupy uczestników.	Efektywna, zmniejsza ryzyko błędów kadrowych. Pozwala bardziej zdecydowanie ocenić potencjał kandydatów do wykonywania przyszłych zadań.	Czasochłonna i kosztowna. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu oceniania.
	Development Center (DC) – Centrum Rozwoju	Ma o wiele szersze zastosowanie w przedsiębiorstwie niż Assessment Center. Przeprowadzana jest z udziałem pracowników po to, aby określić konfigurację potencjału w zespole, ścieżki karier, plany sukcesji czy potrzeby rozwojowe.	Efektywna, zmniejsza ryzyko błędów kadrowych. Pozwala ocenić pracownika nie tylko w kontekście jego obecnej pracy/zadań, ale również jego potencjału do wykonywania przyszłych zadań.	Czasochłonna i kosztowna. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu oceniania.
	Metoda 360 ⁰ Metoda 360 ⁰⁺	Zbieranie informacji na temat skuteczności działania ocenianego z czterech źródeł, tj. od: przełożonych, podwładnych, współpracowników, ocenianego. Przy ocenie 360 ⁰⁺ dodatkowym źródłem jest opinia klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Jest to proces, w którym porównuje się samoocenę określonych umiejętności z oceną tych umiejętności dokonaną przez innych ludzi.	Miarodajna i szczegółowa. Jest obiektywna, na jej podstawie można zbudować kolejne plany/kierunki działań organizacji.	Dość złożona, czasochłonna i kosztowna. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu oceniania.

1. Metody absolutne	Metoda 270 ⁰	Zbieranie informacji na temat skuteczności działania ocenianego z trzech źródeł, tj. od: przełożonych, współpracowników i ocenianego.	Miarodajna. Jest obiektywna, na jej podstawie można zbudować kolejne plany/kierunki działań organizacji.	Dość złożona, czasochłonna i kosztowna. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu oceniania.
	Metoda 180 ⁰	Zbieranie informacji na temat skuteczności działania ocenianego z dwóch źródeł, tj. od: przełożonych i ocenianego.	Prosta w zastosowaniu. Często porządkująca wartości oceny dwóch stron. Daje podstawy do dalszej pracy.	Różnice w ocenach. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu oceniania.
	Metoda wydarzeń krytycznych	Bieżące i systematyczne sporządzanie przez ocenającego raportów (najlepiej zaraz po danym zdarzeniu) o zachowaniach ocenianych pracowników, ich porażkach (błędnych decyzjach) i sukcesach (osiągnięciach, dobrze wykonanych zadaniach).	Pozwala sporządzać rejestr osiągnięć i niepowodzeń, który może stanowić dobrą podstawę do dokonania wnikliwej i trafnej oceny. Pełny zbiór informacji o pożądanych i niepożądanych zachowaniach. Pozwala uniknąć tendencji do uśredniania ocen. Pozwala na wnikliwy wgląd w pracę ocenianego.	Zabiera dużo czasu i pracy. Wymaga od ocenającego regularnej/systematycznej obserwacji działań pracownika. Wymaga szczególnej skrupulatności i umiejętności obserwacji.
	Listy kontrolne	Wybór przez osobę ocenającą z ustalonej liczby opisów możliwych zachowań pracowników tego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu ocenianego. Uzyskane dane są analizowane przez eksperta/zespół oceniaczy i stanowią podstawę do sformułowania oceny pracownika.	Miarodajna. Prosta w zastosowaniu, gdyż nie wymaga specjalnego przygotowywania się do wykonania oceny. Jest obiektywna, na jej podstawie można zbudować kolejne plany/kierunki działań organizacji.	Czasochłonność związana z przygotowaniem opisów możliwych wariantów zachowań. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu meritum oceny i techniki konstruowania listy.

1. Metody absolutne	Skale ocen - z wymuszonym wyborem	Skala z wymuszonym wyborem: oceniający dysponuje opisem typowych zachowań w pracy (najczęściej ujęte parami). Dokonuje on wyboru spośród dwóch lub więcej wypowiedzi o pozornie dodatniej lub ujemnej wartości takiej, która charakteryzuje ocenianego. Dla opracowywanej przez dział kadr oceny pracownika znacząca jest tylko jedna z pozytywnych lub negatywnych wypowiedzi. Do skali opracowywany jest przez ekspertów klucz kodowy. Określa on, która wypowiedź ma większą wartość. Kod oceny pozostaje tajny. Dla każdego pracownika opracowywana jest łączna punktacja, która umożliwia ustalenie kolejności w klasyfikacji.	Duży obiektywizm w ocenie. Wysoka korelacja z kryterium efektywności.	Wysokie koszty opracowania skal. Problemy z zachowaniem tajemnicy kodu. Brak feedbacku w ocenie, tj. ocena nie może być dyskutowana z ocenianym.
	Skale ocen – kwalifikacyjne (skala słowna uporządkowana, skala słowna mieszana, skala punktowa/liczbowa, skale mieszane, skale behawioralne – BARS)	Identyfikacja natężenia określonych cech ocenianych na podstawie kilkustopniowych, nieparzystych skal (najczęściej pięcio- lub siedmipunktowych).	Duży obiektywizm w ocenie (szczególnie w BARS). Wysoka korelacja z kryterium efektywności.	Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu meritum oceny i techniki obserwacji. Występuje tendencja do zagęszczania wyników w jednym końcu skali.

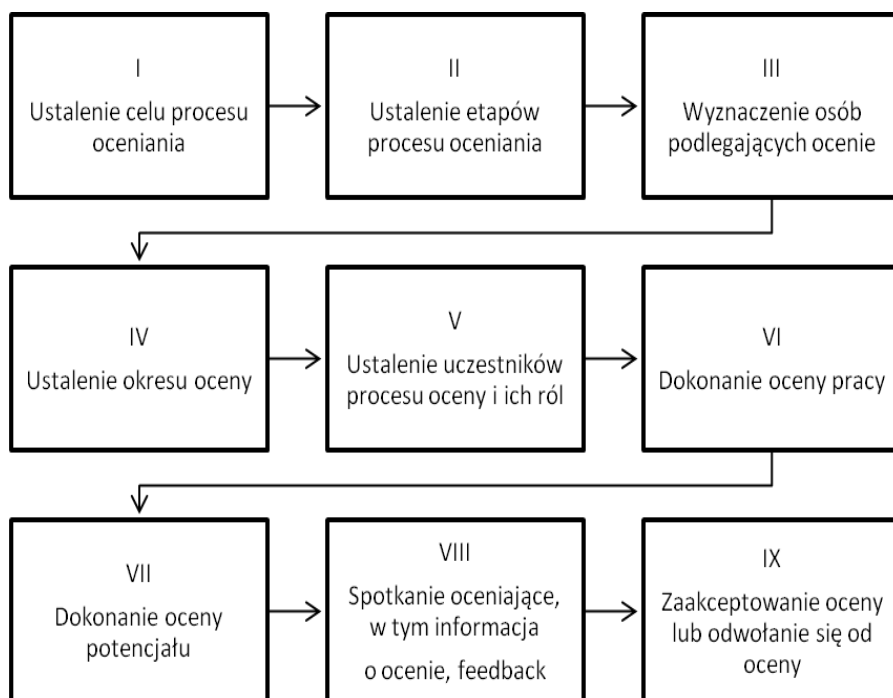
2. Metody relatywne	Ranking	Uszeregowanie pracowników w określonej kolejności, np. od najlepszego do najgorszego lub odwrotnie. Odbywa się zgodnie z przyjętymi przez organizację kryteriami.	Prosta i mało pracochłonna. Nie wymaga specjalnego przygotowania.	Nie nadaje się do porównywania między różnymi zespołami, jedynie sprawdza się w małych grupach pracowniczych. Występują trudności w różnicowaniu pracowników przy wyrównanym poziomie pracy w zespole.
	Metoda porównania parami	Oceniani pracownicy łączeni są w pary i każdy z nich jest oceniany jako lepszy lub gorszy. Ten pracownik, który przy porównaniu w parze wypadł lepiej, otrzymuje jeden punkt, natomiast pracownik, który został oceniony gorzej - zero punktów. Oblicza się wskaźnik pozytywnych wyborów. Procedurę porównywania parami stosuje się do momentu porównania wszystkich pracowników.	Prosta i mało pracochłonna. Nie wymaga specjalnego przygotowania.	Nadaje się do oceniania jedynie niewielkich grup pracowniczych. Oceniani nie otrzymują jasnej informacji o uzyskanych wynikach.

2. Metody relatywne	Metoda wymuszonego rozkładu	Określenie przez oceniającego, w którym przedziale rozkładu znajduje się oceniany pracownik ze względu na przyjęte w organizacji kryterium oceny. Przygotowuje się listę klasyfikacyjną ocenianych, w której: 10% to pracownicy najlepsi, 10% najgorsi, 20% pracownicy oceniani powyżej średniej, 20% oceniani poniżej średniej, a 40% stanowią pracownicy przeciętni, czyli ci, co otrzymali ocenę średnią.	Umożliwia identyfikację najlepszych i najgorszych pracowników. Nie wymaga specjalnego przygotowania.	Nie sprawdza się przy małej grupie pracowniczej. Nie nadaje się do porównywania kilku grup pracowniczych.
	Portfolio personale	Uszeregowanie ocenianych wg dwóch kryteriów: efektywności pracy i możliwości/potencjału rozwoju. Grupowania dokonuje się w ramach czterech pól, pracownicy: 1) najlepsi, 2) solidni, 3) problematyczni, 4) mało przydatni. Umieszczenie pracownika w jednym z czterech pól oznacza przyjęcie adekwatnej strategii postępowania wobec niego, np. inwestowanie w dalszy jego rozwój czy też zwolnieniu tych nieprzydatnych dla przedsiębiorstwa.	Ułatwia ocenianie poprzez koncentrację na dwóch kryteriach: efektywności pracy i możliwości/potencjału rozwoju. Ułatwia dobranie odpowiedniej strategii postępowania wobec ocenianego.	Ocenianie następuje tylko na podstawie dwóch kryteriów. Duże trudności w grupowaniu ocenianych pracowników do jednego z czterech pól.

Źródło: Opracowano na podstawie praktyk przedsiębiorstw

7.6. Przykładowa procedura Systemu Oceniania Pracowników (SOP) i planowania ich rozwoju

Procedura Systemu Oceniania Pracowników (SOP) oraz planowania ich rozwoju składa się z dziewięciu kroków. Każdy z nich pociąga za sobą decyzje kadrowe. W związku z tym proces ten powinien być dokładnie przygotowany, opierać się na racjonalnych zasadach i spełniać warunki profesjonalizmu oraz rzetelności, obiektywizmu i transparentności.



Rysunek 1. Przykładowa procedura Systemu Oceniania Pracowników (SOP) w organizacji

Źródło: Opracowano na podstawie praktyk przedsiębiorstw

Na wstępie oceniania powinien być przedstawiony cel/cele procesu. Zazwyczaj celów jest kilka. W przykładowej procedurze jest ich dwa:

1. Utrzymanie jakości kompetencji pracowników poprzez informowanie o efektach ich oceny;
2. Zaplanowanie obsady stanowisk pracy.

Drugim krokiem jest wskazanie elementów procesu. W przykładowej procedurze są dwa elementy:

1. Ocena pracy. W jej ramach weryfikowana jest jakość pracy w poprzednim roku w odniesieniu do standardowych kryteriów.
2. Ocena potencjału. W jej ramach określany jest potencjał do zmiany stanowiska, również w oparciu o zdefiniowaną w organizacji standardową listę warunków oraz planowane działania rozwojowe dla osób o wysokim potencjale.

Trzecim krokiem działania jest wskazanie osób podlegających ocenie. Zasadniczo są to wszyscy pracownicy zatrudnieni w organizacji na umowę o pracę, którzy w poprzednim roku przepracowali minimum sześć miesięcy. Czasem obniża się staż pracy do trzech miesięcy.

Czwartym krokiem w procesie oceniania jest wskazanie okresu oceny. Najczęściej obejmuje on rok lub w niektórych przypadkach dwa lata. Pracownik podlega ocenianiu z uwzględnieniem wszystkich zajmowanych w tym okresie stanowisk.

Piątym krokiem jest wskazanie ról uczestników systemu oceniania. Są nimi: przełożeni pracownika (zgodnie z obowiązującą hierarchią w organizacji), pracownik/oceniany, odpowiedzialny pracownik/pracownicy działu kadr. Jeżeli stanowisko ma podwójną podległość/linię raportowania, w procesie uczestniczy również przełożony funkcjonalny, który pełni funkcję konsultacyjną. Końcową i ostateczną decyzję dotyczącą oceny podejmuje przełożony hierarchiczny. Zazwyczaj w ocenie biorą udział przełożeni pierwszego i drugiego poziomu zarządzania. Przełożony z drugiego poziomu weryfikuje i akceptuje lub nie akceptuje wyników oceny przełożonego pierwszego poziomu zarządzania. Natomiast dział kadr pełni funkcję administratora i koordynatora, dba o zachowanie standardów jakości procesu oceniania.

Kolejnym, szóstym krokiem jest dokonanie oceny pracy według sporządzonych kryteriów. W przykładowej procedurze podczas oceny bierze się pod uwagę cztery kryteria:

1. Poziom realizacji standardów organizacji;
2. Planowanie pracy;
3. Organizowanie pracy;

4. Współpracę w zespole, a w pracy indywidualnej/samodzielnej kreatywność i nowatorstwo.

Wszystkie kryteria są jednakowo ważne. Na ich podstawie oceniający wystawiają ocenę, korzystając z obowiązującej w organizacji skali. Najczęściej w arkuszach oceny znaleźć można pięciostopniową skalę tej oceny, tj. 1) zdecydowanie powyżej oczekiwań, 2) powyżej oczekiwań, 3) zgodnie z oczekiwaniami, 4) poniżej oczekiwań, 5) zdecydowanie poniżej oczekiwań. Oceniający dysponują listą zachowań przypisanych do poszczególnych poziomów wymienionych kryteriów. Na tej podstawie dokonują standardowej oceny.

Siódmym krokiem oceny jest ocena potencjału, czyli zasobu kompetencji (wiedzy, umiejętności i wyrażanych postaw) oraz gotowość ocenianego do objęcia nowego stanowiska pracy/nowych obowiązków zawodowych. Ocena potencjału jest dokonywana na podstawie następujących kryteriów:

1. Wykazywanie inicjatywy w pracy;
2. Wykazywanie aktywności i zaangażowania;
3. Adaptowanie się do zmiany;
4. Uczenie się – rozwój;
5. Radzenie sobie z zadaniami wymagającymi większej odpowiedzialności;
6. Radzenie sobie ze stresem i podejmowaniem decyzji.

Na podstawie powyższych kryteriów, oceniający określa potencjał, zazwyczaj według trzystopniowej skali:

- A) Osoba przygotowana do zmiany,
- B) Osoba z potencjałem do zmiany w przedziale pół roku lub roku,
- C) Osoba kontynuująca pracę na stanowisku.

Konsekwencjami takiej oceny są decyzje kadrowe, dotyczące rozwoju ocenionego pracownika. Przykładowo dla ocenianego z potencjałem A i B, przełożony wskazuje jeden lub dwa obszary/stanowiska do dalszego rozwoju, dodatkowo dla ocenianych z potencjałem B przełożony określa czas realizacji potencjału, np. pół roku lub rok, jednocześnie wyznacza działania rozwojowe, według których pracownik będzie przygotowywany do zmiany stanowiska pracy. Ocena potencjału pracownika jest zmieniana z A lub B na C przy zmianie stanowiska pracy.

Ósmym krokiem oceny jest spotkanie oceniające. Głównymi determinantami spotkania są: informacja o ocenie i feedback. Rozmowa oceniająca jest podstawowym elementem procesu, jednocześnie końcowym jego etapem, który w głównej mierze decyduje o przyszłości zawodowej pracownika.

Spotkanie oceniające musi zostać wcześniej zaplanowane, a informacja na temat celu i sposobu jego przeprowadzenia powinna być niezwłocznie przekazana pracownikowi. W trakcie spotkania oceniany pracownik powinien mieć możliwość przedstawienia (przed oceną przełożonego) samooceny i swoich aspiracji rozwojowych.

Tabela 6. Determinanty efektywnej rozmowy oceniającej

Determinanty efektywnej rozmowy oceniającej (ZALECANA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotyczy pracownika, pełniącego określoną rolę zawodową. 2. Ma charakter wyrażania opinii: <i>Sądzę, że...</i> 3. Dopuszcza się inne opinie. 4. Ma charakter dialogu. 5. Brak znamion autokratyzmu przy prowadzeniu spotkania. 6. Dotyczy określonego zachowania. 7. Ograniczanie się do terytorium osoby, która wyraża opinię. 8. Kryteria oceny są zrozumiałe i akceptowane przez pracownika. 9. Porównuje się dokonania pracownika z jego wcześniejszymi osiągnięciami. 10. Motywuje się do rozwoju zawodowego. 11. Ukierunkowuje się na przyszłość.
Determinanty nieefektywnej rozmowy oceniającej (NIEZALECANA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotyczy pracownika jako osoby. 2. Ma charakter wydawania sądu: <i>Ty jesteś...</i> 3. Nie dopuszcza innych opinii, pretenduje do miana prawdy absolutnej. 4. Ma charakter monologu przełożonego. 5. Znamiona autokratyzmu przy prowadzeniu spotkania. 6. Generalizuje zachowanie, sugeruje, że pracownik „cały” taki jest. 7. Wchodzenie na cudze terytorium. 8. Kryteria oceny są niezrozumiałe lub/i nieakceptowane przez pracownika. 9. Porównuje się dokonania pracownika z osiągnięciami innych. 10. Dyscyplinuje się i poucza. 11. Koncentruje się na rozpamiętywaniu przeszłych wydarzeń.

Źródło: Opracowano na podstawie: M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 97-98

Przełożony powinien przekazać ocenianemu pracownikowi ostateczną ocenę pracy, która zostanie wprowadzona do systemu kadrowego. Pracownik zgadza się lub nie zgadza się z oceną. Jeśli pracownik nie zgadza się z oceną, przełożony jest zobowiązany do umieszczenia takiej informacji w systemie (w komentarzu dotyczącym niniejszej oceny).

Dziwiątym, ostatnim krokiem procesu oceniania jest odwołanie od oceny. Musi być złożone w formie pisemnej oraz zawierać wszystkie niezbędne informacje o ocenie i powodach odwołania się od decyzji. Osoba, do której trafia odwołanie od oceny, zobowiązana jest wyjaśnić rzetelność i prawidłowość/standardy procesu przeprowadzonej oceny. Ostateczna decyzja jest przekazywana pracownikowi przez dział kadr w formie pisemnej. Podjęta decyzja jest ostateczna i nie podlega dalszemu odwołaniu. W przypadku uzasadnionego odwołania, dział kadr dokonuje zmiany w ocenie.

7.7. Podsumowanie

Reasumując można stwierdzić, że system oceniania pracowników jest jednym z głównych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, prawidłowo opracowany stanowi istotne dla organizacji źródło informacji na jej temat. System daje podstawę do podejmowania decyzji rozwojowych i, jak wspomniano we wstępie, znacząco wpływa na kondycję finansową oraz konkurencyjność organizacji.

Bibliografia

- Kardas J.S., *Dedykowany program rozwoju (DPR) pracowników w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 119 (46) 2018, s. 5-18.
- Kardas J.S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), wydanie II, Difin, Warszawa 2017.
- Kozioł L., Kopeć J., Piechnik-Kurdziel A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000.

- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Wrocław 1992.
- Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- Wprowadzenie do zarządzania personelem*, A. Szałkowski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwicyński (red.), PWN, Warszawa 2006.

Selected determinants of the employee assessment system in the organization

Abstract: The employee evaluation system is one of the most important systems in human resource management in the organization. The system indicates which attitudes, behaviors and actions of employees are accepted and expected by the organization. In the evaluation process, the organization receives information about the quantitative and qualitative effects of work and the potential of employees. Assessment results are the main source of information used in managing the organization.

Keywords: *assessment, system, methods, procedures*